

# Índice sistemático

Sumario .....	5
Prólogo .....	7
<b>Capítulo 1. Inteligencia emocional .....</b>	<b>11</b>
Objetivos del capítulo .....	11
1. Introducción .....	12
2. ¿Qué son las emociones? .....	13
3. El cerebro emocional .....	14
3.1. Los tres cerebros .....	15
4. Conociendo nuestro procesamiento emocional .....	17
4.1. Influencia de la percepción y creencias en la gestión emocional .....	17
4.2. Entre el aferramiento y la aversión .....	17
5. La inteligencia emocional y sus competencias .....	18
5.1. Autoconciencia .....	19
5.2. Autocontrol .....	20
5.3. Motivación .....	21
5.4. Empatía .....	22
5.5. Habilidades sociales .....	23
6. Importancia de la neuroplasticidad en los nuevos aprendizajes emocionales .....	24
7. Aprendizaje y autorregulación emocional. La herramienta de la meditación mindfulness .....	25
7.1. ¿Qué es mindfulness? .....	26
7.2. Distinguir entre emociones primarias y secundarias .....	26
7.3. Importancia de la aceptación en los procesos de regulación emocional .....	27
7.4. La técnica de regulación emocional en tres fases .....	28
Anexo 1. Test de autoevaluación de inteligencia emocional (Sterrett) .....	31
Referencias bibliográficas .....	33
<b>Capítulo 2. Liderazgo y motivación .....</b>	<b>35</b>
Objetivos del capítulo .....	35
1. Introducción .....	36
2. Concepto y definiciones de liderazgo .....	37
3. Rasgos y funciones del líder .....	38

4. Toma de decisiones .....	40
4.1. Las decisiones y sus tipos .....	40
4.2. Los procesos de toma de decisiones .....	41
4.3. Ambientes de decisión .....	42
5. Habilidades directivas .....	43
5.1. Habilidad directiva número 1: escucha activa .....	43
5.2. Habilidad directiva número 2: comunicación .....	43
5.3. Habilidad directiva número 3: solución de problemas y seguimiento .....	45
5.4. Habilidad directiva número 4: desarrollo del equipo .....	47
5.5. Habilidad directiva número 5: asignación de trabajos .....	47
5.6. Habilidad directiva número 6: relaciones en el equipo .....	48
5.7. Habilidad directiva número 7: delegación .....	48
5.8. Habilidad directiva número 8: calidad .....	49
5.9. Habilidad directiva número 9: fijación de objetivos .....	50
5.10. Habilidad directiva número 10: gestión de las relaciones .....	51
5.11. Habilidad directiva número 11: participación en la toma de decisiones .....	51
6. Estilo de dirección adecuado .....	52
6.1. Políticas .....	52
6.2. Características de un buen mando .....	53
6.3. Habilidades .....	54
6.4. Actitudes básicas de un buen líder. El equipo con un buen líder .....	54
7. La autoridad y sus fuentes .....	57
8. El directivo del siglo XXI .....	57
9. Tipos de motivación .....	60
9.1. Motivación intrínseca y motivación extrínseca .....	60
9.2. Motivación positiva y motivación negativa .....	62
10. ¿Para qué motivar? .....	62
11. Los motivadores .....	63
12. Motivación y política retributiva .....	65
13. Técnicas de motivación .....	66
13.1. Comunicar .....	67
13.2. Responsabilizar .....	67
13.3. Aceptar sugerencias .....	67
13.4. Formar y desarrollar .....	68
13.5. Crear equipos de trabajo .....	68
13.6. Acoger al personal de nuevo ingreso .....	69
13.7. Fomentar un clima laboral agradable .....	69
13.8. Asignar las personas adecuadas a las tareas .....	70
13.9. Delegar tareas y responsabilidades .....	70
13.10. Enriquecer el trabajo .....	70
13.11. Aprovechar la entrevista de evaluación y seguimiento .....	71

14. Reglas para motivar .....	71
Referencias bibliográficas .....	74
<b>Capítulo 3. Trabajo en equipo .....</b>	<b>77</b>
Objetivos del capítulo .....	77
1. Introducción .....	78
2. El trabajo en equipo. Exigencia de las nuevas organizaciones .....	79
2.1. Necesidad del trabajo en equipo .....	79
2.2. Síntomas de una organización que necesita desarrollar equipos .....	81
2.3. Trabajo en equipo: concepto, características y ventajas .....	81
2.3.1. Trabajo en equipo y equipo de trabajo .....	82
2.3.1.1. Definición .....	82
2.3.1.2. Características generales de los equipos de trabajo .....	83
2.3.1.3. Ventajas .....	83
2.4. Barreras y resistencias al trabajo en equipo .....	84
2.4.1. Barreras estructurales .....	84
2.4.2. Barreras culturales .....	85
2.4.3. Barreras circunstanciales .....	85
2.5. Condiciones para el desarrollo de equipos de trabajo .....	86
3. La dirección y gestión de equipos de trabajo .....	86
3.1. Gestión de equipos de trabajo. Características de un equipo de trabajo .....	87
3.1.1. Métodos y sistemas de trabajo .....	87
3.1.2. Diferencia entre misión, meta y objetivo .....	88
3.1.2.1. Misión .....	88
3.1.2.2. Meta .....	88
3.1.2.3. Objetivo .....	89
3.1.3. Comunicación y motivación .....	91
3.1.3.1. Saber escuchar .....	91
3.1.3.2. Saber transmitir .....	92
3.2. Valores y actitudes .....	92
4. Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard .....	93
5. Principios de toma de decisiones .....	95
6. Gestión de problemas .....	96
7. Herramientas para la gestión de problemas .....	98
7.1. Diagrama de Pareto .....	98
7.1.1. Aplicación del diagrama de Pareto .....	99
7.1.1.1. Identificar todas las causas o factores que intervienen en el problema a resolver .....	99

7.1.1.2. Primera decisión: ordenar los ítems obtenidos .....	99
7.1.1.3. Segunda decisión: definir el problema .....	100
7.1.1.4. Tercera decisión: decidir sobre qué se actúa .....	101
7.1.1.5. Aplicaciones del diagrama de Pareto .....	102
7.2. Técnica del Metaplán .....	105
7.2.1. Objetivo/utilidad .....	105
7.2.2. Aplicación .....	106
7.2.3. Metodología .....	106
7.2.4. Ventajas y puntos fuertes de la metodología .....	107
7.2.5. Inconvenientes y puntos débiles .....	107
7.3. Técnica DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) .....	108
Referencias bibliográficas .....	109
<b>Capítulo 4. Comunicación interpersonal .....</b>	<b>111</b>
Objetivos del capítulo .....	111
1. La comunicación entre ayer y hoy .....	112
2. Naturaleza de la comunicación interpersonal .....	113
2.1. Niveles de comunicación .....	114
2.2. Elementos de la comunicación .....	114
2.3. Barreras a la comunicación .....	116
3. Tipos de comunicación .....	118
3.1. Comunicación verbal .....	118
3.2. Comunicación no verbal .....	120
4. Facetas de la comunicación interpersonal .....	123
4.1. Escucha activa y comunicación asertiva .....	123
4.1.1. La escucha activa .....	123
4.1.2. La comunicación asertiva .....	124
4.2. Comunicación persuasiva .....	126
4.2.1. Cambiar actitudes, valores y creencias .....	127
4.2.1.1. Las actitudes .....	127
4.2.1.2. Los valores .....	127
4.2.1.3. Las creencias.....	127
4.2.2. Cambiar conductas .....	128
4.3. Comunicación en grupos .....	129
4.4. Comunicación intercultural .....	131
5. Desarrollar las habilidades comunicativas .....	132
Referencias bibliográficas .....	134

<b>Capítulo 5. Conflicto y negociación .....</b>	<b>137</b>
Objetivos del capítulo .....	137
1. El conflicto .....	139
1.1. Concepto de conflicto .....	139
1.2. Consecuencias de los conflictos .....	141
1.3. Las dimensiones de un conflicto .....	143
1.4. Evolución de los conflictos .....	144
1.5. Estilos personales ante el conflicto .....	145
1.6. La gestión del conflicto .....	148
1.6.1. Recurrir a la fuerza .....	149
1.6.2. Abandono .....	149
1.6.3. Negociación .....	149
1.6.4. Métodos con intervención de una Tercera Parte .....	150
1.6.4.1. Mediación .....	150
1.6.4.2. Conciliación .....	150
1.6.4.3. Arbitraje .....	151
1.6.4.4. Judicialización .....	151
2. La negociación .....	151
2.1. Concepto de negociación .....	151
2.2. La negociación como proceso .....	152
2.3. La negociación como comunicación bidireccional .....	153
2.4. Los intereses contrapuestos .....	154
2.5. Acuerdos satisfactorios .....	155
2.6. El día después .....	157
3. Breve síntesis del Método de Harvard de Negociación .....	159
Anexo. Lista de verificación para la preparación de una negociación .....	164
Referencias bibliográficas .....	166
<b>Capítulo 6. Hablar en público .....</b>	<b>167</b>
Objetivos del capítulo .....	167
1. Introducción .....	168
2. Hablar en público con confianza .....	169
3. Preparación para hablar en público .....	172
3.1. Los objetivos de hablar en público. ¿Qué se quiere conseguir? .....	173
3.1.1. Informar .....	173
3.1.2. Persuadir .....	173
3.1.3. Entretener .....	174
3.2. Analizar la audiencia: ¿a quién nos dirigimos? .....	175
3.2.1. Análisis demográfico .....	175

3.2.2. Análisis psicográfico .....	176
3.2.3. Análisis situacional .....	177
3.3. Elaboración del discurso: desarrollar y organizar el contenido .....	177
3.3.1. Proceso de búsqueda de información .....	177
3.3.2. La línea argumental .....	178
3.3.3. Organización del discurso .....	178
3.3.4. Emplear el lenguaje adecuado .....	183
3.4. Hacer un esquema del discurso .....	184
4. Exponer ante el público .....	185
4.1. Métodos para impartir un discurso .....	186
4.2. La comunicación no verbal en el contexto de hablar en público .....	187
4.2.1. La mirada y el contacto visual .....	187
4.2.2. La voz y sus características específicas .....	188
4.2.3. El lenguaje corporal .....	189
4.3. Los recursos de apoyo en un discurso .....	190
4.3.1. Las notas como apoyo .....	190
4.3.2. Los recursos de apoyo en la transmisión del discurso .....	190
5. Hablar en público en la era digital .....	191
Referencias bibliográficas .....	194
<b>Capítulo 7. Gestión del tiempo y reuniones eficaces .....</b>	<b>197</b>
Objetivos del capítulo .....	197
1. Dificultades más comunes en la gestión del tiempo y características .....	198
2. Razones para gestionar el tiempo .....	198
3. Leyes del uso del tiempo .....	199
4. Los ladrones del tiempo.....	200
4.1. Externos.....	200
4.2. Internos .....	201
5. Estrategias para gestionar el tiempo .....	202
5.1. Planificar el tiempo .....	202
5.2. Establecer objetivos .....	203
5.3. Priorizar tareas .....	203
5.4. Gestiona tu ciclo personal de energía .....	205
5.5. Escribir el plan diario .....	205
5.6. El plan semanal .....	205
5.7. Gestionar el escritorio y la oficina .....	206
5.8. Delegar .....	206
6. Reuniones eficaces .....	207
6.1. ¿Cuándo convocar reuniones de trabajo? .....	208

6.2. Tipos de reuniones .....	209
6.3. Elementos de la reunión: el individuo y el grupo.....	210
6.4. Factores para el éxito de una reunión.....	211
6.4.1. La adecuada preparación de la reunión .....	211
6.4.2. Durante el desarrollo de la reunión .....	211
6.4.3. El después o seguimiento.....	212
6.5. Actitudes en las reuniones .....	212
6.6. Las tres dimensiones de la reunión .....	213
6.6.1. Tema: producción de resultados.....	213
6.6.2. Clima: relación afectivo-integradora.....	214
6.6.3. Organización.....	214
6.7. El papel del moderador .....	214
6.7.1. Estilos de dirección.....	215
6.7.2. Técnicas y procedimientos de dirección de reuniones .....	216
6.8. La participación en la reunión .....	216
6.8.1. Técnicas para fomentar la participación.....	217
6.8.2. Pautas para intervenir eficazmente en las reuniones .....	217
6.8.3. Conductas eficaces en la reunión .....	217
Referencias bibliográficas .....	219
<b>Capítulo 8. Gestión del conocimiento .....</b>	<b>221</b>
Objetivos del capítulo .....	221
1. Antecedentes y orígenes de la gestión del conocimiento .....	222
2. Definiendo la gestión del conocimiento .....	223
2.1. El conocimiento .....	223
2.1.1. El conocimiento externo .....	225
2.1.2. El conocimiento interno .....	225
2.2. La gestión del conocimiento .....	226
3. El proceso de la gestión del conocimiento .....	227
3.1. Creación o localización de los datos .....	228
3.2. Transformación y almacenamiento .....	228
3.3. Difusión .....	228
3.4. Utilización .....	229
4. Las tecnologías de la información y comunicación y la gestión del conocimiento .....	229
5. Modelos de medición y gestión del capital intelectual de las organizaciones .....	231
5.1. El modelo INTELEC .....	231
6. La gestión del conocimiento como innovación organizacional .....	233
7. Relación entre datos, noticias y conocimiento .....	234

8. Datos y tendencias globales .....	235
8.1. Datos .....	235
8.2. Tendencias globales .....	236
Referencias bibliográficas .....	237
<b>Capítulo 9. Responsabilidad social empresarial .....</b>	<b>239</b>
Objetivos del capítulo .....	239
1. Antecedentes y evolución .....	240
1.1. Factores de la RSE .....	240
1.2. Principios de la RSC .....	242
2. Definiendo la RSE .....	242
3. Dimensiones de la RSC .....	244
4. Desarrollo sostenible .....	245
4.1. NH como ejemplo de desarrollo sostenible y triple línea base .....	246
4.2. Agenda 2030 de Naciones Unidas como ejemplo de desarrollo sostenible .....	247
5. Los <i>stakeholders</i> .....	248
6. El proceso de implantación de la RSC .....	249
7. Iniciativas para la promoción de la RSE .....	251
Referencias bibliográficas .....	254
<b>Capítulo 10. Deontología del directivo .....</b>	<b>255</b>
Objetivos del capítulo .....	255
1. Sentido y necesidad de una deontología del directivo .....	256
2. ¿Qué es la deontología? .....	258
3. Principios fundamentales del directivo .....	259
3.1. Debe saber adónde ir y por dónde .....	260
3.2. Debe tener capacidad de trabajo en equipo y de liderazgo .....	260
3.3. Debe tener vocación por la dirección .....	260
3.4. Compromiso con los derechos básicos y la dignidad de las personas .....	261
4. Deberes del directivo .....	262
4.1. Cumplir las leyes .....	263
4.2. Dirigir la empresa con lealtad .....	263
4.3. Dirigir la empresa con ambición pero con responsabilidad .....	263
4.4. Entender su trabajo como un servicio y una responsabilidad, no solo personal sino colectiva .....	264
4.5. Crear un clima de honradez, transparencia y confianza .....	264
4.6. Cumplir con sus obligaciones financieras .....	264
4.7. Usar adecuadamente los activos de la empresa .....	264
4.8. Utilizar de manera responsable los recursos .....	265



4.9. Evitar los conflictos personales de intereses .....	265
4.10. No aceptar regalos ni sobornos .....	265
4.11. No promover actividades monopolísticas que dañen el libre juego de la competencia .....	266
4.12. Debe saber elegir a sus colaboradores .....	266
4.13. Asegurar la adecuada sucesión en los puestos directivos .....	266
4.14. Tratar con respeto a los empleados .....	266
4.15. Seleccionar y tratar con justicia a los trabajadores .....	267
4.16. Procurar la conciliación de la vida laboral y familiar .....	267
4.17. Atender a la salud y seguridad en el trabajo .....	267
4.18. Respetar la intimidad de las personas .....	268
4.19. Confiar y exigir .....	268
4.20. Aprovechar los fallos y virtudes en beneficio del proyecto común .....	268
4.21. Tratar imparcialmente a socios, contratistas y proveedores .....	268
4.22. Garantizar los productos y servicios .....	269
4.23. Favorecer negociaciones justas .....	269
4.24. Mantener la confidencialidad .....	269
4.25. Ser veraz en la publicidad .....	269
4.26. Ser responsable con el medioambiente .....	270
4.27. Desarrollar actividades sociales .....	270
4.28. Cumplir y hacer cumplir el código ético de la empresa .....	270
4.29. Informar sobre actos ilegales o inmorales .....	270
5. Virtudes del directivo .....	270
5.1. Ambición y voluntad de servicio .....	271
5.2. Ejemplaridad y autoridad .....	271
5.3. Firmeza y flexibilidad .....	272
5.4. Capacidad de mejora y rectificación .....	272
5.5. Capacidad de comunicación .....	272
5.6. Responsabilidad .....	272
5.7. Integridad .....	273
6. Carácter del directivo .....	273
Referencias bibliográficas .....	274
Nómina de autores .....	275

